

«مدیریت بهره وری»

سال هفتم - شماره 26 - پاییز 1392

ص ص 146 - 125

تاریخ دریافت مقاله: 91/11/18

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/04/26

## رابطه چندگانه عدالت سازمانی ادراک شده و پایبندی به قراردادهای روان شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی

دکتر علی مهداد<sup>1\*</sup>

سارا احمدپور<sup>2</sup>

دکتر محسن گلپرور<sup>3</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه عدالت سازمانی ادراک شده و پایبندی به قراردادهای روان شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی انجام گردید. به این منظور 280 نفر از میان کارکنان یک کارخانه چینی سازی به شکل تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردیدند. پژوهش حاضر مطالعه توصیفی و از نوع همبستگی است و ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسشنامه‌های رفتار شهروندی سازمانی لی و آلن (2002)، عدالت سازمانی ادراک شده نیهوف و مورمن (1993) و پای بندی به قراردادهای روان شناختی راسو (1995) می باشد. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می دهد که بین عدالت سازمانی ادراک شده در هر سه بعد توزیعی، رویه ای و تعاملی و همچنین پایبندی به قراردادهای روان شناختی در هر دو بعد تبادلی و رابطه ای با رفتارهای شهروندی سازمانی معطوف به همکاران و سازمان رابطه معنادار وجود دارد ( $P \leq 0/01$ ). همچنین از بین ابعاد عدالت، عدالت توزیعی و تعاملی دارای توان پیش بین معنادار برای پایبندی به قراردادهای روان شناختی بوده اند ( $P \leq 0/01$ ). نتایج تحلیل رگرسیون همزمان پایبندی به قراردادهای روان شناختی تبادلی، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی 45/7 درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین نموده است. بنابراین می توان چنین نتیجه گیری نمود که عدالت و پایبندی به قراردادهای روان شناختی پیش بین‌های مهمی برای رفتارهای شهروندی سازمانی هستند.

**واژه‌های کلیدی:** عدالت سازمانی، قراردادهای روان شناختی، رفتارهای شهروندی سازمانی

<sup>1</sup> - عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، گروه روان شناسی صنعتی و سازمانی، واحد خوراسگان (اصفهان)، ایران، نویسنده مسئول ([amahdad@khuif.ac.ir](mailto:amahdad@khuif.ac.ir))

<sup>2</sup> - کارشناس ارشد روان شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، ایران

<sup>3</sup> - عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، گروه روان شناسی صنعتی و سازمانی، واحد خوراسگان (اصفهان)، ایران

## مقدمه

شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن‌ها در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش از پیش آشکار نموده است، نسلی که از آنها به عنوان سرباز سازمانی<sup>1</sup> یاد می‌شود. این کارکنان بی‌تردید، وجه ممیز سازمان‌های اثربخش از غیراثربخش هستند چراکه سازمان را موطن خود می‌دانند و برای تحقق اهداف آن، بی‌هیچ چشم‌داشتی افزون بر نقش رسمی خود عمل نموده، از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. امروزه از تلاش‌های فراتر از حد انتظار، داوطلبانه، سودمند و مفید، تحت عنوان رفتارهای افزون بر نقش یا رفتارهای شهروندی سازمانی یاد می‌کنند (مهرداد، 1389). پژوهشگران سازمانی نشان داده‌اند که بعضی از کارکنان در سلامت و اثربخشی سازمان‌شان به وسیله انجام وظایف فراتر از نقش خود، مشارکت می‌نمایند (موچینسکی<sup>2</sup>، 2012). به این معنی که این قبیل کارکنان مشارکت فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند که نه لازم است و نه از آنان انتظار می‌رود (پودساکف، مکنزی، بومر<sup>3</sup>، 1996). رفتارهای شهروندی سازمانی به رفتارهای کاری کارکنان یک سازمان نظیر یاری‌رسانی به یکدیگر، بیش از حد متعارف ماندن و کار کردن، کار کردن در ایام تعطیل، عمل کردن در امور شغلی فراتر از استانداردهای معرفی شده توسط سازمان و تحمل کاستی‌ها در سازمان در محل کار یا شغل و درگیر شدن فعالانه در فعالیت‌های غیرشغلی و غیروظیفه در سازمان تلقی می‌شوند که طی چند دهه گذشته تاکنون توجهات پژوهشی زیادی را به خود جلب نموده‌اند (بولینو، ترنلی و نیهوف<sup>4</sup>، 2004). این سازه از زمان طرح شدن در مجامع علمی توسط باتمن و اورگان<sup>5</sup> (1983)، تاکنون به دلایل متعددی از جانب صاحب‌نظران و پژوهشگران عرصه رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان رفتار ارادی و از روی میل کارکنان تعریف می‌گردد که داوطلبانه بوده و نوعاً به آن‌ها پاداش تعلق نمی‌گیرد، اما می‌توانند عملکرد سازمان‌ها را بهبود بخشند (اورگان، 1988 و اچنک<sup>6</sup>، 1991). پودساکف، وایتینگ، پودساکف و بلوم<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Organizational Soldier

<sup>2</sup>-Muchinsky

<sup>3</sup>-Podsakoff, MacKenzie, & Bommer

<sup>4</sup>-Bolino, Turnley & Niehoff

<sup>5</sup>-Bateman & Organ

<sup>6</sup>-Schnake

(2009) در فراتحلیل انجام داده چنین نتیجه گیری نموده اند که رابطه میان رفتارهای شهروندی سازمانی با بهره وری واحد های سازمانی 0/41 و با کاهش هزینه ها 0/42 می باشد.

بر اساس تبیین و مرور انجام شده توسط عسگری، سیلونگ، احمد و ابوسما<sup>2</sup> (2008) رفتارهای مدنی سازمانی را می توان شکلی از رفتارهای فرانش<sup>3</sup> تلقی کرد که از طریق نیرو بخشیدن به ساختار اجتماعی سازمان و نه عملکرد وظیفه<sup>4</sup> (تکلیف) باعث تقویت اثربخشی و عملکرد سازمانی می شود. در راستای نحوه تقویت و ترویج این رفتارها، پژوهشگران زیادی تا کنون به دنبال شناسایی پیشایندهای متعدد این پدیده بوده اند. حاصل این تحقیقات شناسایی پیشایندهای متعدد موقعیتی و سازمانی، فردی و شخصیتی بوده است (برنی، هنلی و ویدنر<sup>5</sup>، 2009). از جمله پیشایندهای این متغیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و پابندی به قراردادهای روان شناختی است (نعامی و شکرکن، 1385؛ مردانی حموله و حیدری، 1387؛ رامین مهر، هادی زاده مقدم و احمدی، 1388؛ یعقوبی و همکاران، 1388؛ طبرسا، اسمعیلی گیوی و اسمعیلی گیوی، 1389؛ بلالی دهکردی، 1389؛ مورمن<sup>6</sup>، 1991؛ ارگان و ریان<sup>7</sup>، 1995؛ رایبسون و موریسون<sup>8</sup>، 2000؛ ترنلی و فلدمن<sup>9</sup>، 2000؛ کوهن کراش و اسپکتور<sup>10</sup>، 2001؛ باندرسون<sup>11</sup>، 2001؛ بولینو و همکاران، 2004؛ نایتس و کندی<sup>12</sup>، 2005؛ تنسکی<sup>13</sup>، 2005؛ ساکس<sup>14</sup>، 2006؛ نادیری و تانوا<sup>15</sup>، 2009؛ ایسهاک و آلام<sup>16</sup>، 2009؛ گوآنگلینگ<sup>17</sup>، 2011).

<sup>1</sup>-Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume

<sup>2</sup>-Asgari, Silong, Ahmad & Abu samah

<sup>3</sup>-Extra role behaviours

<sup>4</sup>- task performance

<sup>5</sup>-Burney, Henle & Widener

<sup>6</sup>-Moorman

<sup>7</sup>-Organ & Ryan

<sup>8</sup>-Robinson & Morrison

<sup>9</sup>-Turnley & Feldman

<sup>10</sup>-Cohen-Charash & Spector

<sup>11</sup>-Bunderson

<sup>12</sup>-Knights & Kenndy

<sup>13</sup>-Tansky

<sup>14</sup>-Saks

<sup>15</sup>-Nadiri & Tanova

<sup>16</sup>-Ishak & Alam

<sup>17</sup>-guangling

سازه قرارداد روان‌شناختی<sup>1</sup> در نوشته‌های آرگریس (1960) و شین<sup>2</sup> (1980) در حوزه تعهدات متقابل میان کارکنان و سازمان ریشه دارد. از نظر مفهومی می‌توان این پدیده را مجموعه‌ای از باورها و ادراکات فرد درباره تعهدات متقابل میان کارکنان و سازمان تعریف نمود (نایتس و کندی، 2005). قرارداد روان‌شناختی مجموعه‌ای از باورها و انتظارات است که در چرخه‌های ذهنی افراد به صورت فعال، روز آمد و مداوم مانند ملاک یا معیار ارزیابی عمل می‌کند. چرا به عنوان ملاک یا معیار، به این دلیل که، این انتظارات دائم می‌توانند در صحنه ذهن افراد حاضر باشند و بر اساس هر تصمیم و عملی که توسط مدیران و یا بطور کلی سازمان گرفته می‌شود، برآورده شدن یا نشدن انتظارات مبتنی بر قرارداد روانی تبادلی و ارتباطی را به فرد هشدار بدهند. مطالعات چندی نشان داده‌اند که قرارداد روان‌شناختی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط است. پژوهش نایتس و کندی (2005) و اندرسون و شالک<sup>3</sup> (1998) نشان داده‌اند که اگر کارکنان احساس کنند که قرارداد روان‌شناختی بین آنها و سازمان برقرار است و سازمان برای تعهدات و مسئولیت‌های خود در قبال آنان پاسخگو است، سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای مدنی-سازمانی آنها بالا می‌رود. اما در مقابل اگر کارکنان احساس کنند که قرارداد روانی بین آن‌ها و سازمان از طرف سازمان نفی و زیر پا گذاشته شده است، بطور طبیعی با افت رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به رفتارهای شهروندی سازمانی مواجه می‌شوند. بطور طبیعی قرارداد روان‌شناختی نیز بسان بسیاری دیگر از قراردادها ممکن است، نقض یا شکسته شود. این نقض قرارداد روان‌شناختی<sup>4</sup>، همانگونه که برقراری و استحکام آن می‌تواند تبعات مثبت و قابل توجهی به بار آورد، ممکن است تبعات آشکار و نهان منفی و زیان‌باری را برای سازمان‌ها یا کارفرمایان پدید آورد (رابینسون<sup>5</sup>، 1996). تحقیقات نشان داده است که لغو یک جانبه قرارداد ضمنی، کارکنان باقی‌مانده را عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مهم‌ترین اصول آن‌ها یعنی اعتقاد به عدالت، مساوات و انصاف مورد تعدی واقع شده است. احساس امنیت آن‌ها از بین رفته، هویت و اعتماد به نفس آن‌ها مورد تهدید واقع

---

<sup>1</sup>.Psychological Contract

<sup>2</sup>. Shein

<sup>3</sup>.Anderson & Schalk

<sup>4</sup>.violation of the psychological contract

<sup>5</sup>.Robinson

شده؛ و دیگر اعتمادی به مدیریت سازمان شان ندارند. برای برخی نیز قرارداد از درجه اعتبار ساقط است (سیمز<sup>1</sup>، 1994). همچنین، دیوید گست<sup>2</sup> (2002) به نقل از مهداد (1389) بر این باور است که قراردادهای روان شناختی بر اساس احساس کارفرمایان و کارمندان از اعتماد و عدالت شکل می گیرد. زمانی قراردادهای روان شناختی، مفیدند که باعث افزایش تعهد و رضایت کارمندان شود و عملکرد شغلی را ارتقا دهد.

عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف<sup>3</sup> و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره می کند (جکس و بیر<sup>4</sup>، 1991). تحقیق در زمینه عدالت سازمانی تاریخ طولانی دارد و صاحب نظران طبقه بندی های مختلفی از عدالت سازمانی را مطرح نموده اند. مطالعه در مورد عدالت با کار آدامز<sup>5</sup> (1963) بر روی تئوری برابری آغاز شد. آدامز در این کار بر انصاف درک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی<sup>6</sup> است، تأکید می نمود (کوهن و اسپکتور<sup>7</sup>، 2001، 279). پس از آن محققان برابری ادراک شده از تصمیمات تخصیص بودجه به یک بخش را مورد توجه قرار دادند. نتیجه تئوری برابری، عدالت توزیعی بود که شامل تخصیص یا توزیع منابع بود. محققان بعدی نشان دادند که افراد یک حد معینی از نابرابری را می پذیرند اگر درک کنند که رویه هایی که تصمیمات توزیع بر آن اساس انجام شده اند عادلانه بوده است. عدالت رویه ای<sup>8</sup> برای توصیف این پدیده به وجود آمد (کروپانزانو و فولگر<sup>9</sup>، 1991، 137). علاوه بر عدالت توزیعی و رویه ای، سومین شکل عدالت بیان می کند کیفیت رفتار بین شخصی در طول تصویب فرایندهای سازمانی و توزیع نتایج سازمانی، به عنوان یک کمک کننده مهم به ادراک از برابری می باشد (بایس و شاپیرو<sup>10</sup>، 1987، 210). این بعد عدالت سازمانی "عدالت تعاملی"<sup>11</sup> نامیده شده است که شامل جنبه بین شخصی عدالت رویه ای می باشد که از ابعاد رویه ای و توزیعی مجزا می باشد (اسکارلیسکی<sup>12</sup> و فولگر، 1997، 438). اخیراً، بعد جدیدی از عدالت

<sup>1</sup>.Sims

<sup>2</sup>.Geust

<sup>3</sup>.Fairness

<sup>4</sup>.Jex & Beehr

<sup>5</sup>.Adams

<sup>6</sup>.distributive justice

<sup>7</sup>.Cohen & Spector

<sup>8</sup>.procedural justice

<sup>9</sup>.Folger

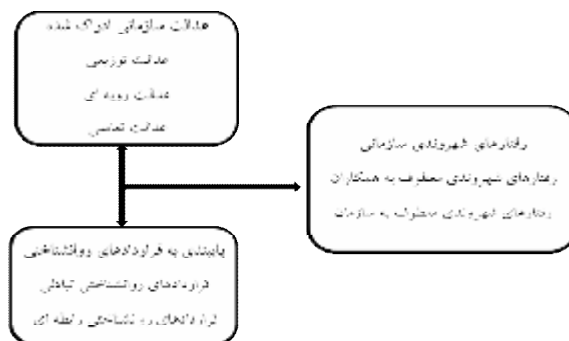
<sup>10</sup>.Bies & Shapiro

<sup>11</sup>.interactional justice

<sup>12</sup>.Skarliscky

سازمانی توسط کروپانزانو، گلدمن و گرینبرگ<sup>1</sup> (2003); و فولگر، کروپانزانو و گلدمن<sup>2</sup> (2005)، به نقل از مهرداد، طباطبائی، و مهديزادگان (1391)، تحت عنوان عدالت اخلاقی<sup>3</sup> ارایه شده است که چنین تعریف می‌گردد: شکلی از عدالت سازمانی است که بر روش و عمل اخلاقی درست و مناسب برای فرد و سازمان بنا شده است و همچنین پایبندی فرد و سازمان را به ارزشهای اخلاقی نشان می‌دهد.

با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های انجام گرفته مبنی بر رابطه ادراک عدالت سازمانی و پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی و همچنین رابطه پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی با ادراک عدالت سازمانی، مدل مفهومی زیر استخراج گردید. هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان از طریق ادراک عدالت سازمانی و پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی قابل پیش‌بینی است یا خیر؟



شکل (1-1) - مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه؛ این تحقیق بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و بر اساس ماهیت و روش انجام کار توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شرکت چینی زرین ایران در بهار 1391

<sup>1</sup>Cropanzano, Goldman & Grenberg

<sup>2</sup>Folger, Cropanzano, & Goldman

<sup>3</sup>- Deontic Justice

تشکیل داده اند. تعداد کل کارکنان زن و مرد این شرکت در دوره زمانی تحقیق، 927 نفر (593 نفر زن معادل 64 درصد و 334 نفر مرد معادل 36 درصد) بودند. نسبت مورد اشاره برای زنان و مردان در جامعه آماری این پژوهش مبنای روش نمونه گیری بوده است. از جامعه معرفی شده، تعداد 320 نفر بر مبنای جدول انتخاب حجم نمونه میچل و جولی<sup>1</sup> (2007) بر پایه ی نمونه گیری تصادفی طبقه ای (جهت رعایت نسبت زنان و مردان) انتخاب گردید که پس از تکمیل و عودت 40 پرسش نامه به دلیل نقص در پاسخگویی از تحلیل ها کنار گذاشته شد و لذا گروه نمونه پژوهش به 280 نفر تقلیل یافت.

پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده: برای سنجش عدالت سازمانی ادراک شده از پرسش نامه 18سؤالی عدالت سازمانی نیهوف و مورمن<sup>2</sup> (1993) و مورمن (1991)، (5 سؤال برای سنجش عدالت توزیعی، شش سؤال برای سنجش عدالت رویه ای و هفت سؤال برای سنجش عدالت تعاملی) استفاده گردید. این پرسشنامه توسط گل پرور، نصری و ملک پور (1386) در ایران ترجمه و اجرا شده است. مقیاس پاسخگویی پرسشنامه پنج درجه ای (کاملاً مخالفم=1 تا کاملاً موافقم=5) بوده و بر اساس گزارش خاکسار، گل پرور و نوری (1386) ضرایب پایایی این پرسش نامه از طریق آلفای کرونباخ و ضرایب تنصیف اسپیرمن-براون و گاتمن بررسی و به ترتیب برای عدالت توزیعی 0/74، 0/72 و 0/70، برای عدالت رویه ای 0/83، 0/82 و 0/80 و برای عدالت تعاملی 0/83، 0/80 و 0/80 به دست آمده است. همچنین در مطالعه مهداد، مهدیزادگان و طبخ عشقی (1389)، ضرایب پایایی این پرسش نامه از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب برای عدالت توزیعی 0/861، برای عدالت رویه ای 0/862 و برای عدالت تعاملی 0/91 گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضرایب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برای عدالت توزیعی 0/916، عدالت رویه ای 0/835، عدالت تعاملی 0/924 و ادراک عدالت به صورت کلی 0/929 بدست آمد. یک نمونه از سوالات پرسشنامه ادراک عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی به ترتیب زیر است:

در این سازمان، سطح حقوق و مزایایم بر مبنای عدل و انصاف است.

<sup>1</sup>. Mitchell & Jolly

<sup>2</sup>. Niehoff & Moorman

در سازمان ما برای تصمیم‌گیری به حرف و نظر تمام کسانی که تحت تأثیر تصمیمات قرار می‌گیرند توجه می‌شود.  
در این سازمان برخورد سرپرستم با من همراه با محبت و توجه است.

پرسشنامه پابندی به قراردادهای روان‌شناختی: پای بندی به قراردادهای روان‌شناختی با استفاده از پرسش‌نامه شش سؤالی راسنو<sup>1</sup> (1995) سنجیده شد. این پرسشنامه برای اولین بار توسط جوادیان، گلپور و بلالی دهکردی (1391) اجرا و اعتبار پرسش‌نامه با استفاده از روش تحلیل عاملی برابر با 0/926 است که در سطح  $(p > 0/001)$  معنادار می‌باشد، توسط نامبردگان گزارش شده است. این پرسشنامه پابندی به قراردادهای روان‌شناختی مبادله‌ای و رابطه‌ای را مورد سنجش قرار می‌دهد. این ابزار از یک مقیاس هفت درجه‌ای (کاملاً مخالفم=1) تا (کاملاً موافقم=7) استفاده می‌کند. بر اساس جوادیان، گلپور و بلالی دهکردی (1391) پایایی این پرسش‌نامه 0/87 گزارش شده است. در پژوهش حاضر پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای قرارداد روان‌شناختی مبادله‌ای، رابطه‌ای و کل به ترتیب 0/737، 0/598 و 0/802 به دست آمد. یک نمونه از سوالات مربوط به قرارداد روان‌شناختی مبادله‌ای و رابطه‌ای به ترتیب زیر است:

این سازمان نسبت به تعهدات مالی و اقتصادی که در قبال من دارد، توجه لازم و کافی را نشان می‌دهد.

این سازمان قول و قرارهای خود مبنی بر حمایت و پشتیبانی (غیرمالی) از من را برآورده می‌سازد.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسشنامه بوسیله‌ی لی و آلن<sup>2</sup> (2002) تهیه و تدوین گردیده است و رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان و رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران را با 16 سوال اندازه‌گیری می‌کند. آلفای کرونباخ گزارش شده توسط لی و آلن (2002) برای رفتارهای شهروندی معطوف به کارکنان و رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان به ترتیب 0/83 و 0/77 می‌باشد. این پرسش‌نامه برای اولین بار در ایران به وسیله‌ی مهداد و عارفین (2009) ترجمه

<sup>1</sup>. Rousseau

<sup>2</sup>. Lee & Allen



آماده اجرا گردیده است. آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسش نامه توسط مهرداد و عارفین (2009)، در رفتارهای شهروندی سازمانی کلی و رفتارهای شهروندی معطوف به کارکنان و رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان به ترتیب 0/938، 0/598، 0/909 و همچنین برای گروه نمونه ایرانی 0/934، 0/588، 0/903 گزارش شده است. بر اساس گزارش مهرداد و هادی (1391)، آلفای کرونباخ برای رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران و معطوف به سازمان و رفتارهای شهروندی کل به ترتیب: 0/816، 0/858 و 0/895 می باشد و در مطالعه حاضر آلفای کرونباخ برای رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران و معطوف به سازمان و رفتارهای شهروندی کل به ترتیب 0/827، 0/925 و 0/929 به دست آمد. نحوه پاسخگویی به سوالات پرسشنامه مقیاس هفت درجه ای لیکرت می باشد واز پاسخگویان خواسته می شود تا میزان اشتغال خود به رفتارهای مندرج در پرسشنامه را مشخص نمایند. یک نمونه از سوالات معطوف به سازمان و افراد به ترتیب زیر است :

در جامعه به سازمان خود افتخار می کنم.

به دیگران در انجام وظایف شغلی کمک می کنم.

برای شروع پژوهش با سازمان مورد مطالعه ( کارخانه چینی زرین ایران) ارتباط برقرار و هماهنگی های لازم برای انجام پژوهش در سازمان فوق انجام گرفت و برای مسؤولان و مدیران سازمان در یک جلسه راجع به موضوع پژوهش توضیحاتی داده شد. برای توزیع پرسش نامه ها با واحد آموزش و منابع انسانی سازمان هماهنگی های لازم انجام و پرسشنامه ها با همکاری چندین نفر از واحد آموزش توزیع و سپس در طی دو هفته پرسشنامه ها به واحد آموزش ارجاع داده شد. داده ها از طریق رگرسیون همزمان و با استفاده از نرم افزار آماری spss20 مورد تحلیل قرار گرفته است.

## یافته‌ها:

جدول 1- میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	قرارداد روانشناختی مبادله‌ای	15/48	3/71	1									
2	قرارداد روانشناختی رابطه‌ای	16/79	2/99	0/661**	1								
3	قرارداد روان شناختی کل	32/28	6/12	0/930**	0/890**	1							
4	عدالت توزیعی ادراک شده	14/23	4/82	0/554**	0/476**	0/569**	1						
5	عدالت رویه‌ای ادراک شده	20/51	5/46	0/477**	0/363**	0/462**	0/594**	1					
6	عدالت تعاملی ادراک شده	19/14	6	0/501**	0/246**	0/424**	0/423**	0/641**	1				
7	عدالت سازمانی کل	53/89	13/67	0/606**	0/417**	0/572**	0/776**	0/890**	0/844**	1			
8	رفتار شهروندی معطوف به کارکنان	41/93	10/34	0/423**	0/261**	0/384**	0/452**	0/436**	0/467**	0/539**	1		
9	رفتار شهروندی معطوف به سازمان	37/17	13/18	0/601**	0/319**	0/521**	0/444**	0/431**	0/529**	0/561**	0/628**	1	
10	رفتار شهروندی کل	79/1	21/26	0/578**	0/325**	0/510**	0/495**	0/479**	0/555**	0/610**	0/876**	0/926**	1

P < 0/05\* P < 0/01\*\*

چنانکه در جدول (1) مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین متغیر قراردادهای روان شناختی مربوط به قرارداد روان شناختی رابطه‌ای (16/79)، بیشترین میانگین متغیر عدالت سازمانی مربوط به ادراک عدالت رویه‌ای (20/15) و بیشترین میانگین متغیر رفتار شهروندی سازمانی مربوط به رفتار شهروندی معطوف به کارکنان (41/93) است.

چنانکه در بخش ضرایب همبستگی ارائه شده در جدول (1) مشاهده می شود؛ رابطه مثبت و معناداری بین تمامی متغیرهای پژوهش وجود دارد ( $P \leq 0/01$ ).

جدول 2- نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش بینی رفتار شهروندی سازمان

متغیرهای پیش بین	B	SE	$\beta$	T	معناداری	R	R <sup>2</sup>	SE	F	معناداری
1 متغیر ثابت	12/631	5/381	:	2/347	0/020					
2 پایبندی به قراردادهای روان شناختی	0/831	0/195	0/239	4/253	0/000	0/641	0/410	16/386	96/430	0/000
3 عدالت سازمانی ادراک شده	0/736	0/087	0/473	8/415	0/000					

چنانکه در جدول (2) ملاحظه می شود، پایبندی به قراردادهای روان شناختی ( $\beta = 0/239$ ) و عدالت سازمانی ادراک شده ( $\beta = 0/473$ ) دارای توان پیش بین معنادار ( $P \leq 0/01$ ) برای رفتار شهروندی سازمانی بوده اند. بر اساس تحلیل واریانس رگرسیون انجام شده ( $F = 96/430$ ،  $P \leq 0/01$ ) دو متغیر یاد شده 41 درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را به صورت معناداری تبیین نموده اند. بنابراین فرضیه پژوهش از طریق رگرسیون همزمان به این شکل مورد تأیید قرار می گیرد که ترکیبی خطی از متغیرهای پایبندی به قراردادهای روان شناختی و عدالت سازمانی ادراک شده قادر به پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی هستند.

جدول 3- نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش بینی پایبندی به قراردادهای روانشناختی

متغیرهای پیش بین	B	SE	$\beta$	t	معناداری	R	R <sup>2</sup>	SE	F	معناداری
1 متغیر ثابت	18/821	1/202		15/661	0/000					
2 عدالت توزیعی	0/562	0/076	0/443	7/430	0/000	0/607	0/368	4/893	53/543	0/000
3 عدالت رویه ای	0/091	0/079	0/081	0/149	0/251					
4 عدالت تعاملی	0/189	0/064	0/185	2/959	0/003					

چنانکه در جدول (3) ملاحظه می‌گردد، عدالت توزیعی ( $\beta=0/443$ ) و عدالت تعاملی ( $\beta=0/185$ ) دارای توان پیش بین معنادار ( $P \leq 0/01$ ) برای پایبندی به قراردادهای روان شناختی بوده‌اند. بر اساس تحلیل واریانس رگرسیون انجام شده ( $F=53/543$ ,  $P \leq 0/01$ ) دو متغیر یاد شده 36/8 درصد از واریانس پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی را به صورت معناداری تبیین نموده‌اند. بنابراین فرضیه پژوهش از طریق رگرسیون همزمان به این شکل مورد تأیید قرار می‌گیرد که ترکیبی خطی از متغیرهای عدالت توزیعی و عدالت تعاملی قادر به پیش بینی پایبندی به قراردادهای روان شناختی کلی هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که میان ادراک عدالت سازمانی و پایبندی به قراردادهای روان شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ( $P \leq 0/01$ )، و پایبندی به قراردادهای روان شناختی ( $\beta=0/239$ ) و عدالت سازمانی ادراک شده ( $\beta=0/473$ ) دارای توان پیش بین معنادار ( $P \leq 0/01$ ) برای رفتار شهروندی سازمانی بوده‌اند. بر اساس تحلیل واریانس رگرسیون انجام شده ( $P \leq 0/01$ ،  $F=96/430$ ) دو متغیر یاد شده 41 درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را به صورت معناداری تبیین نموده‌اند. همچنین این پژوهش نیز نشان داد که عدالت توزیعی ( $\beta=0/443$ ) و عدالت تعاملی ( $\beta=0/185$ ) دارای توان پیش بین معنادار ( $P \leq 0/01$ ) برای پایبندی به قراردادهای روان شناختی بوده‌اند. بر اساس تحلیل واریانس رگرسیون انجام شده ( $F=53/543$ ,  $P \leq 0/01$ ) دو متغیر یاد شده 36/8 درصد از واریانس پایبندی به قراردادهای روان شناختی را به صورت معناداری تبیین نموده‌اند.

این یافته با نتیجه حاصل از پژوهش بلانسرو، جانسون و لاکشمن (1996) که قراردادهای روان شناختی را مبنایی برای ادراک عدالت سازمانی و عدالت ادراک شده را منجر به رفتارهای شهروندی سازمانی می‌دانند، همچنین بولینو و همکاران (2004) که سه طبقه پیشابند اصلی از جمله حالات عاطفی، دلبستگی شغلی، رعایت استانداردهای عدالت و انصاف، ادراک قراردادهای روان شناختی و بیگانگی شغلی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی معرفی نموده‌اند هماهنگ است. بال، لانگه، جانسن و ون در ولدا (2008) در فراتحلیل خود نشان دادند که نقض قرارداد روان شناختی، نگرش‌های شغلی

مانند اعتماد و تعهد سازمانی را کاهش می دهد. همچنین هسان جافری (2011) در یافته های خود نشان می دهد که ادراک نقض قرارداد روان شناختی اعتماد و رفتارهای شهروندی را با خطر مواجه می سازد که این به نوبه خود عملکرد شغلی را کاهش می دهد. نقض قرارداد روان شناختی عوامل بسیاری (مثلا اعتماد) را که منجر به بروز یک رابطه می شود تخریب می سازد. اگر کارفرما وعده و قول ضمنی را نقض کند، درستی و صداقت وی زیر سوال خواهد رفت. نقض قرارداد روان شناختی نشان می دهد که انگیزه های اصلی کارفرما برای ایجاد و حفظ یک رابطه سودمند و دو جانبه تغییر یافته و یا اینکه از آغاز نادرست بوده است (مهرداد، 1389). بهلولی زیناب، علوی متین و درخشان مهربانی (1389)، در یافته های خود نشان می دهند که ادراک عدالت سازمانی یکی از پیشایندهای مهم بروز رفتارهای شهروندی سازمانی است، و بر اساس گزارش ایران زاده و اسدی (1388)، این دو متغیر پیش بین خشنودی شغلی در افراد می باشد.

نتایج این پژوهش گویای آن است که زمانی که توزیع نتایج حاصل از تلاش و کار کارکنان متناسب با میزان خروجی آن ها و برابر با خروجی سایر همکاران انجام گیرد، همچنین افراد دارای سهم مساوی در مشارکت در تصمیم گیری و تعیین رویه های انجام کار باشند و رویه های عادلانه اتخاذ گردد، به علاوه افراد دارای سهم یکسانی در ارتباطات با یکدیگر و ارتباطات سازمان با آن ها باشند در این حالات ذکر شده افراد عدالت را در تمام ابعاد ادراک کرده و در نتیجه ارزیابی مثبتی از وضعیت عدالت سازمانی انجام می گیرد. زمانی که عدالت توزیعی، رویه ای و رابطه ای به درستی در سازمان برقرار باشد، لذا کارکنان، سازمان را پایبند به قراردادهای روان شناختی تبدلی و ارتباطی می داند و این پایبندی زمینه ساز ایجاد احساسی مثبت نسبت به سازمان در افراد می گردد. این رابطه ترکیبی به شکل یک فلش دو طرفه ما بین عدالت سازمانی و پایبندی به قراردادهای روان شناختی در شکل (1-1) نشان داده شده است. از آنجایی که نگرش افراد را نمی توان به طور مستقیم مشاهده نمود لذا یکی از ملاک های سنجش نگرش افراد، رفتار آنها می باشد (مهرداد، 1389). اسکار لیسکی و فالگر<sup>1</sup> (1997)، معتقدند هنگامی که مدیران و سرپرستان حساسیت و نگرانی کافی را نسبت به کارکنان نشان دهند و با آن ها با بزرگ منشی و احترام برخورد نمایند، کارکنان راغب می گردند تا با نقض های سازمان از عدالت، مدارا نمایند و در غیر این صورت به گرایش های

---

<sup>1</sup>. Skarlicki & Folger

انتقام جویانه سوق پیدا خواهند نمود. بیس، تریپ و کرامر<sup>1</sup> (1997)، فرایندی را تحت عنوان " ترمودینامیک انتقام " توصیف می کنند که در نقض دو مفهوم اساسی قرارداد روان شناختی و عدالت سازمانی رخ می دهد (نقل از مهداد، 1389). بر اساس مدل وان داین و گراهام (1994)، شش متغیر "نگرش های شغلی مثبت، بدگمانی، ویژگیهای شغلی برانگیزنده، سابقه استخدام و سطح شغل" بر یک متغیر میانجی با عنوان رابطه قراردادی دوطرفه اثر می گذارند و این رابطه قراردادی دو طرفه منجر به بروز رفتار شهروندی سازمانی می گردد. ساکس (2006) در پژوهش خود بیان داشتند که نحوه عمل و رفتار سازمان زمینه ساز ادراک کارکنان از عدالت سازمانی یا بی عدالتی است که به عنوان عاملی بسیار اساسی و اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی می باشد.

بر اساس تحلیل چند ملیتی، راسو و شالک (2000)، تفاوت های فرهنگی در قراردادهای روان شناختی به طور مداوم رشد خواهد نمود، کشورهای آسیایی به طور سنتی اولاً ترجیح می دهند که رابطه ای را میان طرفین برقرار کنند و سپس تبادل تجاری انجام دهند، در حالی که کشورهای غربی ترجیح می دهند که در خلال مبادلات تجاری مکرر روابط را ایجاد کنند (مهداد، 1389). برای تبیین این فرضیه باید به این نکته توجه گردد که بررسی این فرضیه در ایران انجام گرفته و کارکنان قبل از هرگونه تبادل تجاری، برقراری یک رابطه دوطرفه را ترجیح می دهند، و اگر این رابطه برای همه کارکنان همسان و برابر اجرا گردد و کارکنان این عدالت برقراری رابطه را ادراک کنند هم نسبت به همکاران و هم نسبت به برقرار کننده رابطه یعنی سازمان احساس بهتری پیدا می کنند و این باعث رفتار متقابل از سوی کارکنان است لذا هر اندازه بی عدالتی در برقراری روابط ادراک گردد رفتارهای تلافی جویانه و ضد تولید هم نسبت به همکاران و هم نسبت به سازمان افزایش می یابد. مهداد (1389) اظهار می دارد که ادراک عدالت، نقش اصلی را در واکنش ها به نقض های قرارداد روان شناختی ایفا می کنند. به خصوص عدالت آیین نامه ای دارای اهمیت عمده ای برای کارکنانی است که قرارداد رابطه ای آنها نقض شده است. استفاده از رویه های عادلانه و منصفانه توسط سازمان ها، تاثیر نقض از قرارداد را بر کارکنان می تواند کاهش دهد.

مورمن (1991) چنین نتیجه گیری می کند که اگر سرپرستان خواهان افزایش رفتار شهروندی میان کارکنان خود هستند، باید در جهت افزایش عدالت در تعاملات

<sup>1</sup>. Bies, Tiripp & Kramer

خویش با کارکنانشان تلاش کنند. سازمان هایی که منصف ادراک می شوند و با کارکنان خود رفتارهای مطلوبی را دارا هستند مزایای دستیابی به کارکنانی را خواهند داشت که این کارکنان در رفتارهای شهروندی بیشتر مشارکت خواهند داشت. رابینسون (1996) اظهار می دارد که اعتماد نقش مهمی در تجربه شخصی نقض قرارداد روانی توسط کارفرما دارد. کارکنان با میزان پایین اعتماد در تشخیص نقض قرارداد هوشیارتر هستند و امکان دارد حتی زمانی که هیچ گونه نقضی رخ نداده احساس کنند قرارداد روانی نقض شده است و نبود اعتماد به از بین رفتن اعتماد به نفس کارکنان منجر می شود (یلالی دهکردی، 1389).

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش ها محدودیت هایی داشت که از آن جمله می توان اشاره کرد که نتایج حاصل از این پژوهش از یک صنعت تولیدی به دست آمده است و از آنجایی که اعتبار هر تحقیق منوط به گستردگی دامنه مورد تحقیق است لذا پیشنهاد می گردد این پژوهش برای تفسیر نهایی در سازمان ها و صنایع دیگر تکرار شود، بعلاوه پدیده هایی نظیر رفتارهای شهروندی و یا پایداری به قرارهای روان شناختی در خود گزارش دهی می توانند تحت تأثیر مطلوب نمایی اجتماعی قرار گیرند که در این پژوهش با بی نام بودن پرسش نامه ها و اطمینان پاسخگویان از فاش نشدن نام آن ها تا اندازه ای تلاش شده تا مطلوب نمایی در خود گزارش دهی کنترل شود.

بر اساس یافته های این پژوهش پیشنهاد می کند که سرپرستان باید با ایجاد نظام های عادلانه جبران خدمات در سازمان، همانند پرداخت بر اساس عملکرد و ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و شایستگی افراد و متناسب بودن پیامدها با مسؤلیت ها و عملکرد افراد، در جهت درک عدالت توزیعی و به دنبال آن درک پایداری به قراردادهای روان شناختی مبادله ای و در نتیجه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گام بردارند. معیارها و رویه های تخصیص حقوق و مزایا برای همه افراد سازمانی به طور یکسان اعمال شود و این رویه ها بر اساس معیارهای اخلاقی و مبتنی بر اطلاعات دقیق باشند. به کارکنان اجازه داده شود بر رویه ها اثر بگذارند، همچنین با ایجاد نظام ها و معیارهای منصفانه برای ارتقا و ترفیع افراد گامی اساسی جهت افزایش ادراک از عدالت رویه ای و در نتیجه برخورداری از کارکنانی با ویژگی های رفتارهای شهروندی سازمانی برداشته شود. همچنین مدیران و سرپرستان در طی رفتارهای بین شخصی و مراوداتی که با کارکنان دارند با آن ها با احترام و خوشرویی رفتار کنند، به نظرات آن ها احترام بگذارند

---

و در ارائه اطلاعات در مورد تصمیمات، رویه‌های سازمانی که به آن‌ها مربوط می‌شود صادقانه برخورد کنند، زیرا ادراک کارکنان از سرپرست به عنوان حامی و احترام گذار با شأن و منزلت آنها در فرایند تعامل، ادراک از عدالت مراوده‌ای و پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی رابطه‌ای را ارتقا می‌دهد و به طور مثبت بر اعتماد آن‌ها به سرپرست تأثیر می‌گذارد و این نگرش مثبت که هدایت‌کننده رفتار است، محیط امنی را برای کارکنان جهت درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می‌کند.



## منابع:

- ایران زاده، سلیمان. اسدی، نازل (1388)، بررسی رابطه رفتار مدنی و عدالت سازمانی با خشنودی شغلی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی. فراسوی مدیریت. 3(10): 43-75
- بلالی دهکردی سمیه (1389)، رابطه قرارداد روانی تبادلی و ارتباطی با رفتارهای مدنی- سازمانی با توجه به نقش تعهد سازمانی و رضایت شغلی در شرکت ظرف مصور. دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی
- بهلولی زیناب، نادر. علوی متین، یعقوب درخشان مهربانی، عادل (1389)، بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. فراسوی مدیریت. 4(14): 73-108
- جوادیان، زهرا. گلپور، محسن. بلالی، سمیه (1391)، رابطه قرارداد روانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با رفتارهای غیر اخلاقی با توجه به نقش تعدیل کننده فرصت اعتراض به بی عدالتی؛ رویکرد تخلیه فشار. فصلنامه یافته های نو در روان شناسی، سال پنجم، 20: 6-20
- خاکسار، سروره. گلپور، محسن. ونوریا (1386)، نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده در رابطه بین خودپنداره مزمن کارکنان با رضایت آن ها از نتیجه، سرپرست و مدیریت. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، 34: 1-26
- رامین مهر حمید، هادی زاده مقدم اکرم، احمدی ایمان (1388)، بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد مطالعه (شرکت پخش فراورده های نفتی ستاد تهران). پژوهش نامه مدیریت تحول، 1(2): 65-89
- طبر ساغ، اسمعیلی گیوی م ر، اسمعیلی گیوی ح (1389)، عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی در یک بیمارستان نظامی. مجله طب نظامی، 12(2): 93-99
- گلپور، محسن. نصری، م. و ملکپور، م (1386)، نقش مشارکت در تصمیمگیری، دلبستگی شغلی، جایگزین های شغلی و عدالت سازمانی ادراک شده مریبان آموزشگاه های استثنایی شهر اصفهان. دانش و پژوهش در روانشناسی 15، ص 2-46
- مهداد، ع. مهدی زادگان، ا. و طبخ عشقی، ی (1391)، رابطه عدالت سازمانی ادراک شده با خشنودت در محل کار. فصلنامه یافته های نو در روانشناسی، 23(7): 19-36
- مهداد، علی (1389)، روانشناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات جنگل، 408 صفحه
- مهداد علی، مهدی زادگان ایران (1389)، مقایسه رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد تولید در میان کارکنان کارخانه جات خودروسازی ایران و مالزی. فصلنامه یافته های نو در روان شناسی، سال چهارم، 12: 79-94

- مهرداد، ع. هادی، پ(1391)، رابطه سلامت محیط کار ومولفه های آن با ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان. فصلنامه یافته های نو در روانشناسی، زیر چاپ.
- مردانی حموله مرجان، حیدری هایده(1388)، بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتارهای مدنی - سازمانی در کارکنان بیمارستان. اخلاق و تاریخ پزشکی 2(2): 47-54.
- نعمی ع، شکرکن ح (1385)، بررسی ساده و چندگانه عدالت سازمانی با رفتار مدنی - سازمانی در کارکنان یک سازمان صنعتی در شهر اهواز. علوم تربیتی و روانشناسی، 13 (1): 79-92.
- یعقوبی م، سقاییان نژاد اصفهانی س، ابولقاسم گرجی ح، نوروزی م، رضایی ف(1388)، رابطه بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اسلامی 12(35): 25-32
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., Abu Samah, B. (2008), The relationship between organizational characteristics, cultural context and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Economics , Finance and Administrative Sciences* ,13: 94-107
  - Argyris, CP. (1960), *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press. 67p
  - Anderson, N., Schalk, R. (1998), The Psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational Behavior* ,19: 637-647
  - BAL, P. M., De Lange. A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008), Psychological contracts breach and job attitudes: A meta-analysis of age as moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72: 143-158
  - Bolino, M. C., Turnley, W. H., Niehoff, B. P. (2004), the other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14: 229-246

- Blacero, D., Johnson, S., & Lakshman, C. (1996), Psychological Contracts and Fairness: The Effect of Violations on Customer Service Behavior. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 49-63
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983), Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595
- Burney, L. L., Henle, C. A., Widener, S. K. (2009), A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristic, organizations and Society, 34, 2009
- Bunderson, J. S. (2001), how work ideologies the psychological contracts of professional employees: Doctors responses to perceived breach. *Journal of organizational Behavior*, 7:717-741
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Niehoff, B. P.(2004), The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14: 229-246
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987), Interaction Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991), Procedural Justice and Work Motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter (Eds.). *Motivation And Work Behavior* (5th Ed. ), 131-143. NY: McGraw-Hill
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001), the role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ,86(2):278-321
- Guangling, W. (2011), the study on Relationship between Employees sense of Organizational justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises. *Energy Procedia*, Volume 5:2030-2034.

- 
- Hassan Jafri, M. (2011), Influence of Psychological Contract Breach on Organizational citizenship behavior and trust. *Psychology Studies*, 57 (1): 29-36
  - Ishak, N. A., Alam, S. S. (2009), the effects of leader –member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *Journal of European social Sciences* [online], vol. 8, no. 2, pp:324-334. Available from: <http://www.Eurojournal.com> [Accessed 10 November 2009]
  - Jex, S. M. & Beehr, T. A. (1991), Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 9, 311-365
  - Knights, J.A., & Kennedy, B. J. (2005), Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior Public servant. *Applied human Resource Management Research*, 10(2): 57-72
  - Lee, K. & Allen, N. J.( 2002), Organizational citizenship behavior and workplace deviance: Therole of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87: 131–142
  - Mehdad, A., & Arifin, H. Z. (2009), Moderating effect of Nationality, Gender, position and tenure on the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behaviors among Iranian and Malaysian automotive workers, *Iranian international journal of psychology*, 3, pp:120-145
  - Mitchell, M. L. & Jolly, J. M. (2007), *Research design* explain. Thomson Wads Worth, USA: Sixth ed
  - Moorman RH. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Dofairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied psychology* [online], vol. 76, no. 6, pp:845-855. Available from: <http://www.linkinghub.elsevier.com>[Accessed 12 November 2009]

- 
- Moorman, R. H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied psychology* [online], vol. 76, no. 6, pp:845-855. Available from: <http://www.Linkinghub.elsevier.com>[Accessed 12 November 2009]
  - Muchinsky, P. M. (2012), *Psychology Applied to Work* (10th Ed). Wads Worth, USA
  - Neihoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993), Justice as a mediator of the relationship between method of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556
  - Nadiri, H., Tanova, C. (2010), an investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 29, Issue 1: 33-41
  - Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
  - Organ, D. W., & Ryan, K. (1995), A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *personnel psychology* , 48:775-802
  - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 22: 259–298
  - Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. (1994), Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3):463-489

- 
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000), The development of psychological contracts breach violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 5: 525-546
  - Robinson, S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 574-600
  - Saks, A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619
  - Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
  - Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997), Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443
  - Schnake, M. (1991), Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations* 44:735-759
  - Sims, R R (1994), Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*
  - Turnley WH, Feldman DC. (2000), Re-examing the effects of psychological contract violations: unmet expectation and job dissatisfaction as mediator. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1): 25-40
  - Tansky, J. W. (2005), Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Journal of Employee Responsibilities and Rights* [online], vol. 6, no. 3, pp: 195-207. Available from: <http://www.Springerlink.Com> [Accessed 5 August 2009]
  - Van dyne, L., & Graham, J. (1994), organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802